

УДК 658.8

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ю. М. Мельник, канд. екон. наук, доцент;

Ю. А. Опанасюк, асистент;

Б. Б. Тачмурадов, студент,

Сумський державний університет,

вул. Римського-Корсакова, 2, 40007, м. Суми, України

У статті удосконалено теоретичні засади системи управління конкурентоспроможністю продукції, проаналізовано чинники і показники конкурентоспроможності продукції, методи оцінки конкурентоспроможності та визначено шляхи удосконалення конкурентоспроможності продукції на конкретному підприємстві.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, система управління конкурентоспроможністю продукції, оцінка конкурентоспроможності.

ВСТУП

Тенденції розвитку світової економіки останніх років і, власне вітчизняної економічної системи вимагають від суб'єктів господарювання адекватних ринково обґрунтованих рішень та стратегій для успішного функціонування в жорстких сучасних умовах ведення бізнесу. Саме в таких умовах значну роль відіграє система управління конкурентоспроможністю продукції як шлях до підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства. Тільки конкурентна продукція може забезпечити довгострокові прибутки, шляхом вдоволення потреб споживачів на вітчизняному та закордонному ринках з поміж інших товарів. Одним із стримуючих факторів виходу вітчизняних підприємств на Європейський ринок є низька конкурентоспроможність продукції і неготовність керівництва до рішучих змін. Тому сьогодні особливо актуальним є питання управління конкурентоспроможністю продукції, яке має бути досліджене в межах особливих галузей та окремих суб'єктів господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ З ПРОБЛЕМИ

Аналізом теоретичних основ конкурентоспроможності продукції займаються багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, у [1-6] визначені поняття та основні принципи оцінки конкурентоспроможності продукції. В [7-9] наведені сучасні підходи по управлінню конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства. Тоді як, в [10] перелічені основні стратегії підвищення конкурентоспроможності, як продукції так і підприємства в цілому. В [11] розглядаються основні критерії в розрізі конкретної продукції, а саме вантажних автомобілів. В [12] конкурентоспроможність товару розглядається як складова конкурентного потенціалу підприємства в цілому.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення

конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. [13].

Але не зважаючи на досить значне теоретичне підґрунтя, яке було започатковано зарубіжними та адаптовано вітчизняними вченими, теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції потребують значного удосконалення в сучасних умовах відповідно до змін ринкової ситуації та потреб споживачів.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є удосконалення теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд задач: дослідити чинники і показники конкурентоспроможності продукції, описати методи оцінки конкурентоспроможності та проаналізувати основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції на конкретному підприємстві.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентоспроможність товару є головною умовою конкурентоспроможності фірми на ринку і важливою основою прибутковості її діяльності.

Під конкурентоспроможністю продукції слід розуміти її відмінність від товарів конкурентів за ступенем відповідності конкретній потребі й витратам на його отримання й використання. Будь-який товар цікавить споживача своїм призначенням і можливостями задовольняти його потреби. Тому в цьому випадку якість слід трактувати як сукупність зовнішніх функцій товару (послуги), що проявляється під час його використання.

Найчастіше під конкурентоспроможністю товару мають на увазі:

- властивість товару та його сервісу, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку;
- характеристику товару, що відображає його відмінність від товару - конкурента по ступені відповідності конкретної суспільної потреби і за витратами на її задоволення;
- здатність товару відповідати вимогам даного ринку в аналізований період;
- здатність витримувати конкуренцію на ринку. [12]
- можливість забезпечення довгострокових прибутків.

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить, в кінцевому рахунку, від рівня конкурентоспроможності продукції, пропонованої нею споживачам. Тим самим доводиться визнати необхідність розробки чіткої методології оцінки та управління конкурентоспроможністю продукції, заснованої на тісному взаємозв'язку загальновизнаних законів економіки та менеджменту, психології та соціології, статистики та теорії ймовірностей, інших наук.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому, можна сказати, що конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. Це свідчить про те, що управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування [14, 15].

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить від ряду чинників, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку:

- техніко-економічних чинників, які залежать від продуктивності і інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції - якості, продажна ціна і витрати на експлуатацію або споживання продукції;
- ринкових чинників, які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку - кон'юнктура ринку, уподобання цільових споживачів, реакція конкурентів, зона бізнесу тощо;
- іміджевих чинників, які включають репутацію фірми, набутий досвід, позиціонування в свідомості цільових споживачів тощо.
- корпоративних чинників, які включають місію підприємства, рівень освіти керівництва та осіб, що приймають рішення, стратегії ведення бізнесу тощо;
- зовнішні макрочинники, які включають економічну ситуацію, валютні коливання, екологічну ситуацію, макроекономічну ситуацію тощо.

Необхідність системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю зумовлено такими причинами:

- 1) здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях;
- 2) управління конкурентоспроможності на різних рівнях скеровують на різні об'єкти;
- 3) передбачає різні види діяльності;
- 4) здійснюють на різних стадіях ЖЦТ, а отже – в різних підрозділах підприємства [16].

Авторами запропоновано удосконалити традиційний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції, який ґрунтується на управлінні якістю та витратами ще одним елементом - управління конкурентними перевагами.

Вважаємо, що першочерговим є управління якістю та витратами до тих пір, доки конкурентоспроможність продукції не досягне задовільного рівня. Коли ж буде досягнуто поставлених цілей слід переходити до управління конкурентними перевагами і використовувати високий рівень конкурентоспроможності як конкурентну перевагу підприємства. Схематично процес управління конкурентоспроможністю продукції представлено на рис.1.

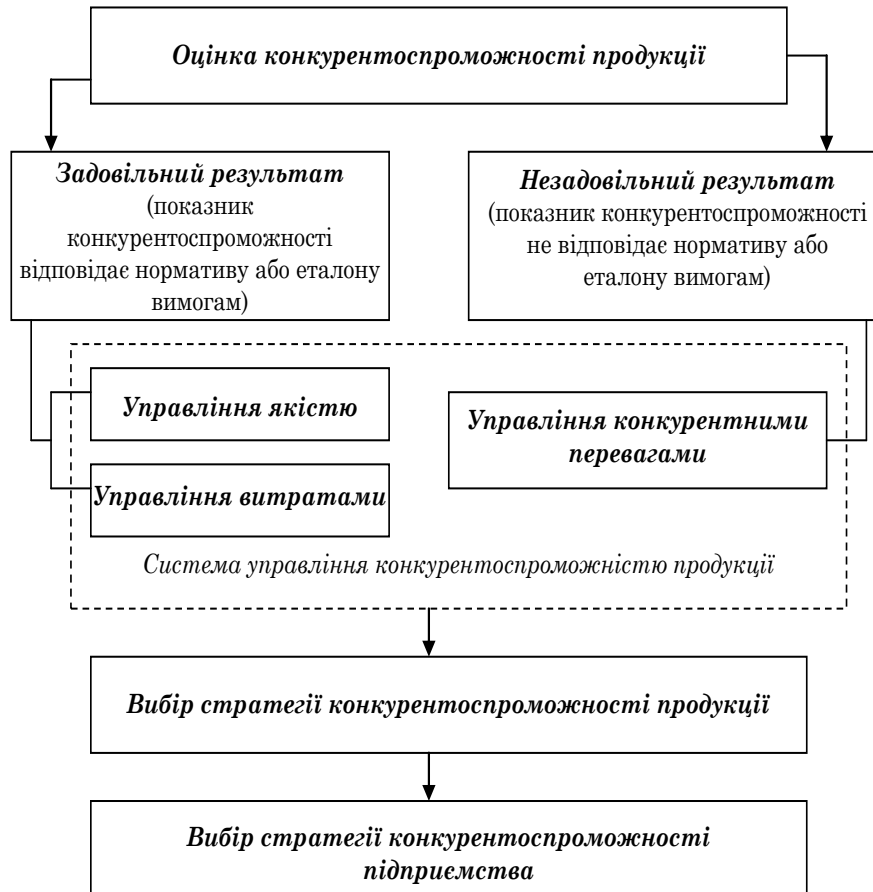


Рисунок 1 - Місце системи управління конкурентоспроможністю продукції

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень при: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпорتنих і вітчизняних зразків товарів; встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних та імпорتنих товарів; коригування цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їх модернізації; припинення закупівлі імпорتنих товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпорتنих товарів, товарів для експорту; оптимізації торгового асортименту; формуванні товаровиробниками політики в області якості і конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій.

Методи оцінки конкурентоспроможності товару в [14] розрізняють за різними критеріями. Найбільш поширеними з яких є методи, що застосовуються на стадіях проектування і виготовлення продукції, або на стадіях реалізації та експлуатації; метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості, метод визначення конкурентоспроможності

продукції шляхом обліку тільки одного, найбільш важливого якісного показника, і продажної ціни або метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та повних витрат споживача на придбання і використання (споживання) продукції. Також методи можуть бути диференційовані, комплексні або змішані. За принципом використання критерії оцінки можуть бути органолептичні, реєстраційні, вимірні, соціологічні, експериментальні, розрахункові, статистичні, аналітичні, маркетингові тощо.

Як приклад авторами був проведений аналіз і зроблена оцінка сучасного стану конкурентоспроможності продукції на ПАТ «Охтирський пивоварний завод», розроблені заходи щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції та обґрунтовані основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції.

Основні види діяльності ПАТ «Охтирський пивоварний завод»: виробництво пива, мінеральної води, солоду; сиропів, товарів народного споживання; надання транспортних, ремонтних, будівельних послуг; оптова та роздрібна торгівля; проведення ярмарків, аукціонів, лотерей; зовнішньоекономічна та торгова - посередницька діяльність.

Виходячи з проведеного SWOT- аналізу ПАТ «Охтирський пивоварний завод» (табл. 1) керівництву компанії запропоновано вийти на новий сегмент ринку – Росію, на якому вже представлені пиво цього виробника під торговою маркою «Охтирське козацьке».

Таблиця 1 - Матриця SWOT для ПАТ «Охтирський пивоварний завод»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p>SO</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПАТ «Охтирський пивоварний завод» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності ПАТ «Охтирський пивоварний завод» може розширити виробництво</p>	<p>SW</p> <p>На основі можливості ПАТ «Охтирський пивоварний завод» проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, "хворобі великої компанії" та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці</p>
Загрози, Т	<p>ST</p> <p>Маючи високу прибутковість фірма може знешкодити загрозу інфляції і зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах та смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів</p>	<p>SW</p> <p>Компанія може спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтовано диверсифікації, стежити за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ПАТ «Охтирський пивоварний завод» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.</p>

Для прийняття рішення необхідно провести аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства, а також виділити основні стратегії виходу на новий ринок. Для аналізу конкурентоспроможності товару була використана методика, що викладена у [17].

Асортимент та коротка характеристика пива ПАТ «Охтирський пивоварний завод» наведені в таблиці 2.

Таблиця 2 - Основні параметри якості продукції

Параметр	Од. виміру	Коефіцієнт вагомості	Асортимент пива підприємства					
			Козацьке	Світле	Медове	Золотисте	Гусарське	Золоте перо
Обсяг	л	0,17	Скло, 0,5	ПЕТ, 1	Скло, 0,5	ПЕТ, 1	Скло, 0,5	Скло, 0,5
Строк придатності	місяць	0,12	6	3	1	4	6	6
Об'ємна частка алкоголю	%	0,25	не менше 4	не менше 3,7	не менше 4,8	не менше 7	не менше 8	не менше 4,2
Частка сухих речовин у вихідному суслі	%	0,28	11,5	11,0	11,8	17,5	20	11
Рекомендована температура споживання	С	0,18	12	11	10	12	14	13
Вартісна характеристика	грн		6,3	7,15	5,8	7,2	8,8	8,9

В таблиці 3 наведені інтегральні показники конкурентоспроможності пива ПАТ «Охтирський пивоварний завод» відносно пива «Охтирське козацьке».

Таблиця 3 – Аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності пива ПАТ «Охтирський пивоварний завод»

№ п/п	Сорт пива	Технічні параметри	Економічні параметри	Інтегральний показник
1	Світле	1,067	1,086	0,983
2	Медове	1,059	1,233	0,859
3	Золотисте	1,483	1,241	1,195
4	Гусарське	1,308	1,517	0,862
5	Золоте перо	1,016	1,534	0,662

Виходячи з табл.3 ПАТ «Охтирський пивоварний завод» можна виходити на ринок Росії з пивом «Охтирське золотисте», інтегральний показник конкурентоспроможності якого $\text{кінт} = 1,195 > 1$. Пиво інших торгових марок від ПАТ «Охтирський пивоварний завод» не буде конкурентоспроможним на даному ринку, оскільки значення інтегрального показника конкурентоспроможності менше одиниці.

Розглянемо напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПАТ «Охтирський пивоварний завод», використовуючи дані аналітичного дослідження, що проведене вище.

Найбільш важливим напрямком підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПАТ «Охтирський пивоварний завод» є вдосконалення корпоративної стратегії, що передбачає вдосконалення стратегії щодо кожного виду продукції підприємства. Після того, як визначена загальна ідея розвитку підприємства, доцільно побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є ПАТ «Охтирський пивоварний завод» і вказати найбільш загальні рішення для них. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками: (табл. 4).

*Таблиця 4 - Набір функціональних стратегій розвитку
ПАТ «Охтирський пивоварний завод»*

Сегмент	Характеристика	Стратегія
Виробництво	Забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, високої якості проведення подальшого вдосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці	Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія диференціації. Стратегія розвитку інновацій
Маркетинг	Подальше вдосконалення та посилення маркетингової політики, збільшення потужності маркетингової збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій	Стратегія розширення ринків збуту. Стратегія інтеграції. Комунікаційна стратегія
Фінанси	Дотримання курсу стабільності основних фінансових показників і поступове збільшення прибутку і рентабельності	Стратегія стабілізації. Стратегія підвищення прибутку
Кадри	Забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці	Кадрова стратегія. Стратегія нарощення інтелектуального і інноваційного потенціалу
Організаційна культура	Провести роботу щодо створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника	Стратегія корпоративної єдності

Розробимо напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПАТ «Охтирський пивоварний завод» на зовнішньому ринку. Для цього розглянемо наступні стратегічні альтернативи, а саме стратегії інтеграції:

1. посилення контролю над поставками вихідної сировини для виробництва за рахунок придбання у власність ПАТ «Охтирський пивоварний завод» підприємства, яке виробляє необхідну продукцію.

2. створення спільного підприємства з російською групою «Московська пивоварня» для організації експортного збуту продукції ПАТ «Охтирський пивоварний завод» на ринки країн СНД.

Однією з основних переваг створення спільного підприємства для ПАТ «Охтирський пивоварний завод» є використання загальних каналів збуту продукції на ринках країн СНД (у даному випадку це канали збуту групи «Московська пивоварня», яка зуміла налагодити ефективну систему збуту майже у всіх країнах СНД).

Відзначимо, що основну частину експортного збуту продукції спільного підприємства ПАТ «Охтирський пивоварний завод» та групи «Московська пивоварня» планується здійснювати через мережу власних дистриб'юторів групи «Московська пивоварня», далі за обсягами продажів повинні йти незалежні оптові компанії; значно менші обсяги збуту мають забезпечувати фірмова торгівля через магазини, що належать групі «Московська пивоварня» і пряма робота з найбільш великими супермаркетами на ринках країн СНД.

Передбачається, що статутний фонд спільного підприємства на момент складе 8,75 млн грн, при цьому внесок до статутного фонду спільного підприємства російської сторони становить 4,7 млн грн (53,7 %), внесок української сторони – 4,05 млн грн (46,3 %).

Аналізуючи структуру вкладів компаній-засновників у створення СП ми можемо відзначити, що 62,9 % статутного фонду спільного підприємства створені за рахунок основних засобів, 29,7 % - за рахунок грошових коштів і 7,4 % статутного фонду - за рахунок внеску товарно-матеріальних цінностей.

Таблиця 5 - Склад і структура вкладень учасників у статутний фонд СП

Засновники СП	Сума вкладу, млн грн	Доля, %
Група «Московська пивоварня»	4,7	53,7
у т.ч.		
внесок у вигляді поставки обладнання	3,29	37,6
внесок у вигляді грошових коштів	1,41	16,1
ПАТ «Охтирський пивоварний завод»	4,05	46,3
у т.ч.		
внесок у вигляді основних засобів	1,39	15,9
внесок у вигляді грошових коштів	1,16	13,3
внесок у вигляді матеріальних цінностей	1,50	17,1
Всього:	8,75	100,0

Далі, у таблиці 6 представлений плановий звіт про фінансові результати при реалізації інвестиційного проекту.

*Таблиця 6 - Плановий (прогнозний) звіт про фінансові результати,
тис. грн*

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Доходи від реалізації	2204,0	5435,0	6683,0	8232,0	10125,0
Собівартість продукції	3156,0	4224,0	4638,0	5156,0	5647,0
Валовий прибуток	-952,0	1211,0	2045,0	3076,0	4478,0
Адміністративні витрати	150,0	220,0	340,0	340,0	340,0
Збутові витрати	28,0	371,1	477,7	555,0	612,9
Фінансовий результат операційної діяльності	-1130,0	620,0	1227,0	2181,0	3525,0
Податок на прибуток	0,0	186,0	368,1	654,3	1057,5
Чистий прибуток (збиток)	-1130,0	434,0	858,9	1526,7	2467,5

З наведеного звіту видно, що інвестиційний проект починає приносити прибуток починаючи з 2-го року його реалізації. Загальна сума чистого прибутку після оподаткування (з урахуванням збитків, отриманих у перший рік реалізації проекту) складе 4,16 млн грн. Оскільки частка ПАТ «Охтирський пивоварний завод» в статутному капіталі СП складає 43,6 %, то йому відповідно належить 1,8 млн грн чистого прибутку після оподаткування.

Враховуючи, що сума інвестиційних вкладень ПАТ «Охтирський пивоварний завод» у створення СП складає 4,05 млн грн, то отримання чистого прибутку на вкладений капітал у сумі 1,8 млн грн є позитивним результатом (у цьому випадку рівень прибутковості інвестицій становить близько 45 %).

В таблиці 8 приведені основні показники економічної ефективності проекту створення спільного підприємства ПАТ «Охтирський пивоварний завод» і групою «Московська пивоварня».

Таблиця 7 – Показники економічної ефективності проекту

Показники	Проект створення СП між ПАТ «Охтирський пивоварний завод» і групою «Московська пивоварня»
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис. грн	2955,0
Індекс прибутковості (PI), %	134,1
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	41,5
Термін окупності проекту, років	3,3

За даними показниками слід відзначити високу прибутковість даного проекту і високу ефективність від впровадження стратегії підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПАТ «Охтирський пивоварний завод».

ВИСНОВКИ

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю продукції запропонований авторами реалізується за допомогою ефективно

побудованої системи менеджменту. Сутність полягає в тому, що необхідно не тільки досліджувати конкурентоспроможність продукції, а й ефективно її підтримувати при досягненні бажаного рівня. Необхідно використовувати високий рівень конкурентоспроможності продукції як конкурентну перевагу для підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства і його функціонування в складних ринкових умовах. Це можливо завдяки сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів підтримки та контролю діяльності підприємства стосовно конкурентоспроможності. Проведений аналіз системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «Охтирський пивоварний завод» довів економічну ефективність обраних стратегій інтегративного росту.

Запропоновані авторами теоретичні доробки можуть бути використані в подальших дослідженнях системи управління конкурентоспроможності продукції як основа для розвитку методичних підходів вибору стратегій конкурентоспроможності.

SUMMARY

CONTROL SYSTEM OF PRODUCTION COMPETITIVENESS FOR DOMESTIC COMPANY

Yu. M. Melnyk, Yu. A. Opanasiuk, B. B. Tachmuradov,
Sumy State University,
2, Rymsky-Korsakov St., 40007, Sumy, Ukraine

In the article, theoretical aspects of the control system of production competitiveness are improved, the factors and indicators of production competitiveness, methods of estimation of competitiveness and the ways of improvement of the production competitiveness in a particular enterprise are analyzed.

Keywords: competitive products, control system of production competitiveness, estimation of competitiveness.

РЕЗЮМЕ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ю. М. Мельник, Ю. А. Опанасюк, Б. Б. Тачмурадов,
Сумский государственный университет,
ул. Римского-Корсакова, 2, 40007, г. Сумы, Украина

В статье усовершенствованы теоретические аспекты системы управления конкурентоспособностью продукции, проанализированы факторы и показатели конкурентоспособности продукции, методы оценки конкурентоспособности и определены пути усовершенствования конкурентоспособности продукции на конкретном предприятии.

Ключевые слова: конкурентоспособность продукции, система управления конкурентоспособностью продукции, оценка конкурентоспособности.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Маркетинг : сб. ст. : пер. с англ. / под ред. А. И. Кредисова. - Киев : Украина, 1995. - 399 с.
2. Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; за наук. ред. д. е. н., проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка; кер. авт. кол. д. е. н., проф. І. Л. Решетнікова. — К. : КНЕУ, 2008. — 600 с.
3. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон; пер. с англ. — М. : ООО «Изд-во «Лаборатория базовых знаний», ЗАО «Изд-во «БИНОМ», 1998. — 928 с.

4. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. - М. : Информ.-внедренч. центр "Маркетинг", 1998. - 195 с.
5. Фомин А. И., Фомин Б. Ф. Понятие конкурентоспособности предприятия / А. И. Фомин, Б. Ф. Фомин [Электронный ресурс]. – Режим доступа :http://bigc.ru/publications/other/strategy/competitive_ability_of_company.php.
6. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг : настольная книга по исследованию рынка: учеб. пособие / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнева. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 528 с.
7. Тульчинська С. О. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможності підприємства / С. О. Тульчинська, Я. В. Шемет // Актуальні проблеми економіки та управління. – К. : НТУУ «КІП». – 2013. - № 7. – С. 115-120
8. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с
9. Швец В. Е. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии : монография / В. Е. Швец. – Л. : [б. и.], 1990. - 29 с.
10. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учеб. пособие / М. И. Кныш. - СПб. : [б. и.], 2000. - 284 с.
11. Фасхiev X. A. Интегральная оценка конкурентоспособности грузового автомобиля / X. A. Фасхiev – 2001. - № 3. - С. 24-28; № 4. - С. 21-26.
12. Кваско А. В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Кваско, М. М. Лавренюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2013. – Том 14, № 3. – С. 29-34.
13. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
14. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
15. Опанасюк Ю. А. Управление конкурентоспособностью товара / Ю. А. Опанасюк // Научно-техническая конференция преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов факультета экономики и менеджмента, 13-23 апреля : тезисы докладов. — Суми : СумДУ, 2004. — С. 170-171.
16. Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20. – С. 12.
17. Опанасюк Ю. А. Роль товарної політики в діяльності промислового підприємства / Ю. А. Опанасюк // Вісник Сумського національного аграрного університету – 2004. - № 3-4 (13-14). – С. 90-94.

Надійшла до редакції 11 червня 2014 р.